

**95. KADETTIKURSSIN MAAVOIMIEN KADETTIALIUPSEERIEEN JOHTAMIS-
KÄYTTÄYTYMISEN TARKASTELUA SYVÄJOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA**

Kandidaatintutkielma

Kadettivääpeli
Ville Onikki

95. kadettikurssi
Maasotalinja

Huhtikuu 2011

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 95	Linja Huolto-opintosuunta
Tekijä Kadettiväepeli Ville Onikki	
Tutkielman nimi 95. KADETTIKURSSIN MAAVOIMIEN KADETTIALIUPSEERIEN JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN TARKASTELUA SYVÄJOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika Huhtikuu 2011	Tekstisivuja 26 Liitesivuja 6
TIIVISTELMÄ <p>Kadettien näkemyksiä hyvistä johtajista ja kouluttajista on tutkittu aikaisemmin. Kadettikursseille nimetään kadettijohtajia, joista jokainen saa johtamistehtävän. Nämä kadettijohtajat muodostavat kadettialiupseerijärjestelmän. Kadettialiupseerijärjestelmää ja kadettiesimiesten johtamista ei ole tutkittu aikaisemmin. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kadettialiupseerien johtamisen ominaisuuksia ja löytää yhteneväisyyksiä kadettialiupseerien välillä. Tutkimuksessa selvitetään myös kadettialiupseeriorganisaation taustoja ja kadettialiupseeriksi ylentämiseen liittyviä perusteita.</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimuksen tieteellinen viitekehys pohjautuu Vesa Nissisen Syväjohtamisen malliin. Aineistonkeruu suoritettiin teettämällä johtajaprofiilit arvioitavista henkilöistä. Tutkimusta täydennettiin avoimilla kysymyksillä. Tutkimustulokset arvioitiin tietokonepohjaisella JOTOS- ohjelmalla sekä teemoittelutaulukolla. Kirjallisuuden lisäksi käytettiin Kadettikoulun henkilökunnan haastatteluja aiheen tukemiseksi. Tutkimuskohteena olivat 95. kadettikurssin viisi maavoimien kadettialiupseeria.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella kadetit arvostivat omassa kadettijohtajassaan ammattitaitoa johtajan valmiuksista. Johtamiskäyttämisen osa-alueista esille nousivat luottamuksen rakentaminen omaan johtajaan ja passiivisen johtamisen puuttuminen. Johtamisen vaikutuksista kadetit arvostivat omassa johtajissaan johtamisen tehokkuutta ja tyytyväisyyttä sekä oman tehtävän täyttämistä.</p> <p>Tutkimus herätti mielenkiintoa jatkotutkimukselle. Jatkotutkimuksessa tutkimus keskittyisi jo valmistuneiden kadettialiupseerien tutkimiseen. Erityismielenkiinnon kohteena olisi heidän johtamistehtäviensä vaikutus työuran aloittamisessa.</p>	
AVAINSANAT johtamiskäyttämisen, syväjohtamisen malli, kadettialiupseeri	

95. KADETTIKURSSIN MAAVOIMIEN KADETTIALIUPSEERIEEN JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN TARKASTELUA SYVÄJOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	3
2.1	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	3
2.2	TUTKIMUSMENETELMÄNÄ KVALITATIIVINEN TUTKIMUS.....	5
2.3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	6
2.4	TUTKIMUSKOHDDE	6
2.5	AINEISTONKERUU	7
2.6	AINEISTON ANALYSOINTI	8
2.7	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN TARKASTELU.....	9
3	TUTKIMUKSEN TIETEELLINEN VIITEKEHYS	10
3.1	TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN.....	10
3.2	SYVÄJOHTAMISEN MALLI	11
3.3	JOHTAJAPROFIILI JOHTAMISEN VÄLINEENÄ.....	14
4	KADETTIALIUPSEERIORGANISAATIO	15
4.1	ORGANISAATIO JA SEN SYNTY	15
4.2	KADETTIALIUPSEERIKSI YLENTÄMISEN PERUSTEET JA YLENTÄMISPÄIVÄT	16
4.3	KADETTIESIMIESTEN TEHTÄVÄT	17
5	TUTKIMUSTULOKSET	18
5.1	JOHTAMISEN VALMIUDET	19
5.2	JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN	20
5.3	JOHTAMISEN VAIKUTUS	23
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	24
6.1	KADETTIALIUPSEERIN ARKKITYYPPI.....	24
6.2	LOPUKSI.....	26

LÄHTEET

LITTEET

95. KADETTIKURSSIN MAAVOIMIEN KADETTIALIUPSEERIEN JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN TARKASTELU SYVÄJOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

1 JOHDANTO

Sotilasorganisaatioissa keskeisenä tekijänä on arvojärjestys. Hierarkkinen järjestys muodostuu sotilasarvon perusteella. Sotilasorganisaatiolle on tyypillistä, että se on helposti, pienillä muutoksilla muunneltavissa vastaamaan eri toimintaympäristöjä. Näin ollen rauhan- ja sodanajan organisaatiot ovat melko yhteneväisiä. Kadettialiupseeriorganisaatio on Kadettikoulussa käytettävä, kadeteille annettavista palvelusarvoista sekä niihin liitettävistä johtamistehtävistä muodostuva kokonaisuus. Organisaatio on luotu henkilökunnan, erityisesti kadettikurssin johtajan välineeksi kurssin johtamiseen ja yleisten järjestelyiden ja kasvatuksen toteuttamiseen.

Kun Kadettikoulu siirtyi Bologna-prosessiin, muokkasi se opintojen lisäksi myös perinnekasvatusta ja kurssien välistä toimintaa. Nyt koulussa opiskelee kadetteina yhtäaikaa kolme kadettikurssia. Kadettien lisäksi koulussa opiskelevat luutnantit omaa maisterivaihettaan. Myös maisterivaiheen pituus on kasvanut yhdestä vuodesta kahteen. Valmistuvat kandidaatit harjaantuvat työelämään noin neljän vuoden ajan, minkä jälkeen heidät komennetaan täydentämään tutkintonsa maisterivaiheeseen.

Upseerien koulutuksessa keskeisenä tekijänä ovat olleet upseeri- ja kadettikasvatus. Kasvatukseen on kuulunut vanhempien kurssien osuus nuorempien valmentamisessa, ohjaamisessa sekä rankaisemisessa. Upseerikoulutuksen rakenne on muuttunut ajan myötä, mikä on osaltaan muokannut jokaisen kurssin osuutta kadettikasvatuksen toteuttajana. Tämän hetken koulutusrakenne on kaksiportainen, joten vanhempien kurssien kasvatus kohdentuu pääosin kandidaatin vaiheeseen.

Sotilaskulttuurille on tyypillistä, että jokaisesta asiasta vastaa tai vanhimpana toimii erikseen nimetty henkilö. Näin tapahtuu myös kadettikursseilla. Kadettikursseille nimetään johtaja, joka käytännössä vastaa kaikesta kurssiin liittyvästä, myös kasvatuksesta. Aiemmin kurssin johtajalla on ollut adjutanteja, jotka ovat toteuttaneet kurssin johtajien käskyjä ja tehtäviä. Nykyajan järjestelmässä adjutanteja korvaavat kadettialiupeerit.

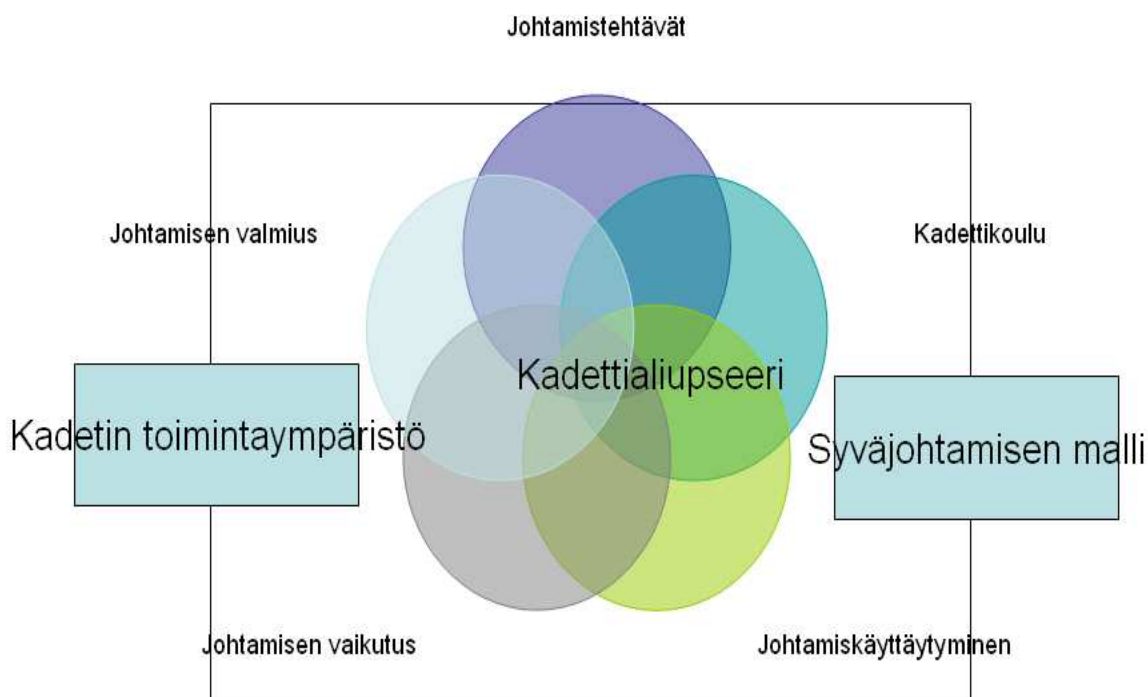
Kadettialiupeeriorganisaatio juontaa juurensa jo 1800-luvun alkuun, ja erityisesti kadettivääpelin arvo on ollut erityisen tavoiteltu arvo. Kadettialiupeeriorganisaatio koostuu hierarkkisista arvoista, jotka ovat nuorimmasta vanhimpaan kadettialikersantti, kadettikersantti, kadettilyikersantti sekä kadettivääpeli. Merivoimissa vanhin kadettialiupeeri on arvoltaan kadettipursimies.

Ensimmäiset kadettialiupeerin palvelusarvot annetaan toisen vuoden alussa. Tämän jälkeen ylennetyt kadettialiupeerit saavat vastuullisia tehtäviä, kuten kurssin vanhimpana toimiminen, nuoremman kurssin joukkueen johtajana toimiminen sekä mahdolliset muut vastuulliset tehtävät.

Seuraavia kadettikoululle tyypillisiä ylennyspäiviä ovat Suomen itsenäisyyspäivä, Kadettikoulun perinnepäivä ja Puolustusvoimain lippujuhlan päivä. Ylennyksiä voidaan antaa myös muina päivinä kurssin johtajan esitysten mukaan.

Puolustusvoimien johtajakoulutus rakentuu Vesa Nissisen kehittämään syväjohtamisen malliin. Syväjohtamisen malli keskittyy johtajana kehittymiseen kolmiulotteisen palautejärjestelmän avulla. Malli on yleisesti hyväksytty ja se on käytössä kaikissa puolustushaaroissa. Kaikki kadetit 2000-luvulla ovat käyneet varusmiespalveluksen, joka rakentuu Nissisen mallin ympärille. Varusmiesaikana he ovat saaneet oman johtajaprofiilin, josta johtajana kehittyminen on alkanut.

Tutkimukseni rakentuu Nissisen syväjohtamisen mallin ympärille. Tutkimuksessani tarkastelen 95. kadettikurssin viittä kadettialiupeeria. Teetin heistä johtajaprofiilit heidän alaisillaan ja vertaisillaan sekä esitin kolme avointa kysymystä. Tällä kvalitatiivisella tapaustutkimuksella pyrin löytämään tutkittavia yhdistäviä ominaisuuksia.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Mielenkiinto tutkittavaan aiheeseen heräsi keskustellessani kurssitovereiden kanssa kadettialiuupseerien johtamistehtävistä. Johtamistehtävien jakautuminen toisen vuoden opiskelujen aikana koettiin epätasaiseksi ja henkilökeskeiseksi. Mielenkiintoa työhön toivat myös omat kokemukseni toimiessani kadettialiuupseerina eri johtamistehtävissä. Työntekoon ryhtymiseen lisäintoa toi myös johtamisen laitoksen professorin, Aki-Mauri Huhtisen kiinnostus aiheeseen.

Tutkimuksen tarkastelukohteeksi valitsin kolmannen vuosikurssin kadetit 95. kadettikurssilta. Loin painopisteen maavoimien kadettien tutkimisille. Valitsin yhden puolustushaaran kadettialiuupseerit, koska puolustushaarojen toimintaympäristöt eroavat keskenään. Taustat eivät vaikuta johtamistehtäviin ja johtamiskäyttäytymiseen kurssin aikana, mutta toimintaympäristöjen merkitys vaikuttaa johtamisen valmiuksiin. Tästä johtuen valitsin mahdollisimman homogeenisen tutkimuskohteen. Meri- ja ilmavoimien toimintaympäristöt eroavat maavoimista siten, että niissä tehdään jatkuvasti omia sodan ajan tehtäviä. Maavoimien toimintaympäristö keskittyy pääosin rauhan ajan tehtäviin. Valitut kadettialiuupseerit ovat yhtä lukuun ottamatta käyneet varusmiespalveluksen 2000-luvulla ja saaneet yhdenmukaisen johtajakoulutuksen.

Tieteellinen tausta muodostuu Vesa Nissisen kehittämästä syväjohtamisen mallista, mikä pohjautuu transformationaalisen johtamisen malliin. Syväjohtamisen malli taustana on hyvä, sillä pääosin kaikki kurssin kadetit ovat käyneet varusmiespalveluksen syväjohtamisen mallin ollessa johtamisen opetuksen taustana. Tämän perusteella näen luontevana lähestymistapana juuri Nissisen mallin yhteyden tutkimiini kohteisiin.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kadettialiupeereita yhdistäviä johtamisen ominaisuuksia syväjohtamisen mallin avulla. Lisäksi tutkimuksella on tarkoitus selvittää kadettialiupeeriorganisaation historiaa ja taustoja sekä selvittää kadettialiupeerin ylentämiseen vaikuttavia tekijöitä. Apuna tarkasteluun teetetään johtajaprofiileja kadettialiupeereista. Profiloitaviksi kohteiksi valitaan kadettikersantteja ja kadettiylikersantteja, jotka ovat toimineet johtajatehtävissä. Alaisen osion tekevät heidän oman aselajinsa kadetit ja vertaisarvion toiset kadettialiupeerit.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Millainen on tyypillinen maavoimien kadettialiupeeri syväjohtamisen mallin tarkastelussa?
 - Millaisia yhdistäviä johtamisen valmiuksien, johtamiskäyttäytymisen ja johtamisen vaikutuksen ominaisuuksia kadettialiupeereilla on?
2. Millainen on kadettialiupeeriorganisaatio? Mitkä ovat ylennyksiin vaikuttavat tekijät?
3. Millaisia johtamistehtäviä kadettialiupeereilla on?

Syväjohtamisen mallista on paljon eri lähteitä ja sitä on tutkittu paljon. Käytän työssäni Vesa Nissisen ja Tommi Kinnusen lähteitä. Kadettialiupeereista kirjoitettu tieto perustuu eri artikkeleihin, haastatteluihin ja perinnetietouteen sekä Kadettikoulun julkaistuihin ohjeisiin ja käskyihin.

Tutkimuksessani käytän tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista tapaustutkimusmenetelmää. Ennen tutkimustyön tekoon ryhtymistä kartoitin taustatietoja haastattelemalla kadettikurssien johtajia ja koulun johtajaa.

Vaikka kvalitatiiviselle tapaustutkimukselle sallitaan yleistyksen, on tärkeää muistaa, että tutkin kadettien näkemyksiä viidestä henkilöstä. Mielenpitoiset ovat kymmenien eri henkilöiden

mielipiteitä, minkä takia tutkimustuloksia ei voida yleistää koskemaan koko kurssia. Pyrin olemaan kriittinen tarkastellessani tutkimustuloksiani ja välttämään yleistyksiä.

2.2 Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on kehittynyt ihmistieteiden jalostuessa. Vaikka olemme kiinnostuneita määrästä, kiinnostaa meitä myös laatu. Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2003) mukaan lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen.

Todellisuutta ei voida nähdä vain yhtenä kokonaisuutena vaan se on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa todellisuutta ei voida pirstoa mielivaltaisesti osiin. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkimaan kohdettaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa arvot ovat tärkeitä ja ne muokkaavat ajatusta siitä, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutkittavia ilmiöitä.

”Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus) väittämiä.” (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2003, 155)

Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara ovat listanneet teoksessaan Tutki ja Kirjoita kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä. Heidän mukaansa kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina sekä käytetään induktiivista analyysiä, missä tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Tutkimuksessa valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.

Tässä tutkimuksessa käytän tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista tapaustutkimusta. Päädyin kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään, koska lähdeaineisto aiheesta on melko suppea. Lisäksi tutkimus perustuu paljon tutkijan kokemuseräiseen tietoon. Näin ollen kvalitatiivinen tutkimus pakottaa tutkijan pois oman ajatusmaailman ohjauksesta tutkimustuloksia analysoitaessa..

Kvalitatiivinen tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi. Tapaustutkimus tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä monipuolisten ja monilla eri tavoin hankitun tiedon avulla. (Ks. Metsämuuronen 2006, 90.)

Syrjälän mukaan tapaus on yleensä joissain suhteissa muista erottuva, se voi olla poikkeava kielteisesti tai myönteisesti, mutta myös tavallinen tyypillinen arkipäivän tapahtuma tai henkilö. Syrjälän mukaan tapaustutkimukseen kuuluu tutkittavan tapahtuman monipuolinen tiedonhankinta. Monipuolinen tiedonhankinta ei sulje pois tapausta valottavan tilastollisen aineiston käyttöä. Tapaustutkimukselle on ongelmallista tapausten yleistettävyyttä. Yleisesti ottaen tapaus ei ole yleistettävissä, vaikka tutkimustuloksista voi löytyä yhdistäviä tekijöitä. Tapaustutkimusta voidaan pitää askeleena tapauksen yleistämiseen, mutta yleistäminen ei saa olla itsetarkoituksellinen (Ks. Metsämuuronen 2006, 91–92).

Omaan tutkimukseeni liittyen on varottava tapauksen yleistämistä, koska tutkittava joukko on pieni. Lisäksi tutkimukseni kohde on henkilöstöryhmä ja heihin liittyvät kadettien näkemykset. Tähän liittyen tutkijan on oltava kriittinen tutkimustuloksissa ja niiden yleistämisessä.

2.3 Tutkimuksen toteutus

Aloitin tutkimukseni keväällä 2010. Aihe muokkautui useaan eri otteeseen. Lopullinen aihe varmistui loppusyksystä 2010. Tutkimusmenetelmä varmistui myös samaan aikaan. Tutkimuksen teoreettinen osuus valmistui joulukuussa 2010 ja tutkimukseen liittyvät johtajaprofiilit kerättiin ja analysoitiin loppuvuodesta. Edellä olen avannut käyttämäni tutkimusmenetelmän ja seuraavissa luvuissa avaan tutkimuskohteeni, käyttämäni aineistonkeruumenetelmän, aineistonkeruun toteutuksen ja aineiston analysointiin liittyviä tekijöitä.

2.4 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteeksi valitsin 95. kadettikurssin kadettialiupeeerit, yhteensä viisi henkilöä. Tutkimuskohteena olevat kadettialiupeeerit opiskelevat sotatieteiden maisteriohjelmassa sotatieteiden kandidaatin kolmatta opintovuotta. Tutkimuskohteiden valinta tapahtui tutkijan toimesta. Kohteeksi otettiin mukaan kadettialiupeereita, joilla on vähintään kadettikersantin arvo ja jotka on ylennetty ensimmäisessä erässä. Lisäksi tutkittavat ovat oman aselajinsa vanhimpia tutkimusta suorittaessa. Vastaajajoukoksi valittiin tutkittavien kadettialiupeeerien aselajin kadetit. Vastaajajoukko koostui 44 kadetista.

Tutkittavien taustat vaihtelevat. Pääosalla tutkittavista on työtaustaa puolesta vuodesta useisiin vuosiin. Lisäksi jokainen tutkittava on palvellut eri joukko-osastoissa. Tutkittavien ikä vaihtelee kahdestakymmenestä yli kolmeenkymmeneen. Tutkittavat ovat kaikki eri aselajitaustaisia.

2.5 Aineistonkeruu

Tutkimuksessani käytettiin kahta erilaista kysymystyyppiä. Ensimmäinen osa muodostui Vesa Nissisen laatimasta syväjohtamisen kysymyssarjasta. Kysymyssarja koostui useista asteikkoihin eli skeemoihin perustuvista kysymyksistä. Kysymykset ovat affektiivisia eli tunteisiin perustuvia. Kysymykset ovat 5-portaisia ja vastaaja valitsee niistä sen, kuinka voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä.

Nissisen kysymyssarja oli kaikille tuttu, joten voidaan olettaa, että jokainen tiesi vastatessaan kysymyksien merkityksen ja yhteyden kokonaisuuteen. Kysymyssarjalla on teetetty johtajaprofiileja tutkittaville jo varusmiespalveluksen aikana sekä kadettikurssin aikana.

Toinen kysymystyyppi oli avoimien kysymyksien osuus. Avoimia kysymyksiä oli kolme, joihin vastattiin heti skeematyypin jälkeen. Avoimilla kysymyksillä oli tarkoitus täydentää skeematyypin kyselyä. Avoimien kysymyksien etuna on se, että ne eivät rajaa vastaajan vaihtoehtoja vaan antavat vastaajalle vapauden vastata oman mielensä mukaan. Toisaalta avoimissa kysymyksissä on vaarana se, että vastaajat eivät oikeasti tiedä, mitä kysymyksellä haetaan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2003, 190.)

Näiden kahden eri kysymystyyppin lisäksi haastattelin Kadettikoulun johtajaa eversti Timo Pöystiä, 94. kadettikurssin johtajaa majuri Marko Hirsimäkeä ja 95. kadettikurssin johtajaa majuri Pasi Väättäistä. Näiden haastattelujen tarkoituksena oli selvittää tutkimukseni taustoja ja täydentää teoriapohjaa. Haastattelut tehtiin vuoden 2010 kesän ja syksyn aikana.

Haastattelun etuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara ovat listanneet kirjassa Tutki ja kirjoita tutkijoiden listaamia perusteluja haastattelulle:

1. Halutaan korostaa sitä, että ihminen on nähtävä tutkimuksessa subjektina
2. Tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastauksien suuntia
3. Halutaan laajempi konteksti

4. Tutkimus tuottaa moninaisia vastauksia
5. Halutaan selventää saatavia vastauksia
6. Halutaan syventää saatavia tietoja
7. Halutaan tutkia vaikeita tai arkoja aiheita

Näistä kohdista omaa tutkimustani täydentää kohta, jossa halutaan syventää saatavia tietoja. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2003, 194.)

Kyselylomakkeet lähetettiin marraskuussa 2010. Lomakkeet lähetettiin aselajikouluille kirje-kuoressa. Kirjekuori sisälsi ohjeet, kyselyn ja palautuskuoren. Ohjeisiin oli nimetty vastuuhenkilö, joka suorittaa kyselyn ja lähettää kyselyt tutkijalle. Näin helpotettiin vastaajien työtä. Vastaukset saapuivat ajallaan pois lukien kahden tutkittavan vastaukset, koska sisäinen posti ei voinut aineistoa perille tarpeeksi ajoissa. Kahden viimeisen tutkittavan materiaali saapui tammikuussa 2011. Tutkijan työtä helpotti lisäksi vastuuhenkilöiden aktiivisuus ja yhteydenpito puhelimen ja sähköpostin avulla.

2.6 Aineiston analysointi

Tutkimukseen kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen ydinasia. Analyysissa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiinsa ja myös, miten ongelmat olisi pitänyt asettaa (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2003, 209).

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysillä tarkoitetaan luoda selkeyttä ja siten tuottaa uutta aineistoa tutkittavasta asiasta. Kvalitatiivisen aineiston analyysitapoja on monia ja niiden moninaisuus palvelee laadullisen tutkimuksen erilaisia tutkimusmenetelmiä. Kirjassa Johdatus laadulliseen tutkimukseen (1998) Eskola & Suoranta esittelevät kuusi kvalitatiivisen aineiston analysointitapaa: 1. kvantitatiiviset analyysitekniikat, 2. teemoittelu, 3. tyypittely, 4. sisällyttäminen, 5. diskursiiviset analyysitavat ja 6. keskusteluanalyysi. (Eskola & Suoranta 2005, 160.)

Analysoin aineistoa käyttäen kvantitatiivista analyysitekniikkaa. Tarkastelin avointen kysymysten vastauksia määrällisen analyysin keinoin. Poimin tutkimuskysymysten kannalta oleellisten teemojen ja ilmaisujen esiintymiskerrat. Tutkimuksessani on tarkoitus löytää yhteneväisyyksiä vastausten joukosta. Pyrin teemoittelemaan vastauksia kokonaisuuksiksi ja käytän esimerkkeinä myös sitaatteja. Sitaatteja käytän nimettöminä.

2.7 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Siksi kaikissa tutkimuksissa on pyrittävä arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2003, 216)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Reliabiliteetti voidaan todeta usealla eri tavalla. Esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliaabelina, tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tulokset todeta reliaabeleiksi. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2003, 216.)

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validiteetti. Se tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Menetelmät eivät välttämättä vastaa sitä, mitä tutkija on tutkinut. Hänen haastattelukysymyksensä voidaan käsitellä eri lailla kuin hän on itse ajatellut ne käsitettävän. Validiteettia voidaan arvioida eri näkökulmista, jotka ovat ennustevaliditeetti, tutkimusasetelmavaliditeetti ja rakennevaliditeetti. Termit validiteetti ja reliabiliteetti ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalta ja niiden käytöstä kvalitatiivisessa tutkimuksessa kiistellään. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2003, 217)

Kvalitatiivista aineistoa on kuitenkin jotenkin arvioitava. Laadulliselle tutkimukselle on tyyppillistä tutkijoiden tarkka kuvailu ja pohdinta siitä, kuinka he kertoisivat lukijalle tutkimustuloksista ja kuinka niihin on päästy. (Ks. *The choreography of qualitative research design*. Janesick V. J. 2000.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutamisesta. Tarkkuus käsittää kaikki tutkimuksen vaiheet. Tutkijan tulisi kertoa haastattelun olosuhteista, toteutustavasta ja paikoista, joissa haastattelu tapahtuu. Lisäksi kuvaillaan mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja tutkijan itsearviointi tilanteesta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2003, 217.)

Klaus Mäkelä (1990) listaa neljä kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiperustetta, joihin on kiinnitettävä huomiota: aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen tai kulttuurillinen paikka, aineiston riittävyys, analyysin kattavuus, analyysin arvioitavuus ja toistettavuus.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu eri näkökulmista. Yhden näkökulman mukaan laadullista tutkimusta tulisi arvioida uskottavuuden kannalta. Uskottavuus koostuu neljästä eri osatekijästä: 1) vastaavuudesta, 2) siirrettävyydestä, 3) tutkimustilanteen arvioinnista ja 4) vahvistettavuudesta. (Ks. Kamila 2009, 29.)

Vastaavuudella tarkoitetaan sitä, että aineistosta tehdyt tulkinnat vastaavat tutkittavien alkupe-
räistä tarkoitusta ja merkitystä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan mahdollisuutta käyttää tutkimuk-
sen tuloksia toisessa kontekstissa. Tutkimustilanteen arvioinnilla tarkoitetaan mahdollisia
epävarmuustekijöitä tutkimuksen aikana ja vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka lu-
ottava tutkijan analyysi aineistosta on. (Ks. Kamila 2009, 29.)

Tutkimuksessani uskottavuutta on arvioitu läpi koko tutkimuksen. Tarkat ohjeistukset kyse-
lyihin liittyen poistivat väärinkäsityksiä. Lisäksi kyselyn kysymyssarja oli kaikille tuttu, mikä
poisti väärinkäsityksien mahdollisuuksia, vaikka kysely tehtiin ilman tutkijan läsnäoloa. Siir-
rettävyyteen liittyen olen pyrkinyt analysoimaan ja kertomaan tutkimustuloksista mahdolli-
simman tarkasti, käyttäen myös sitaatteja avoimista kysymyksistä. Tutkimustulokset pohjau-
tavat hyväksytyyn malliin ja siihen liittyvään kysymyssarjaan. Osa tutkimustuloksista on lu-
kuarvoja, jotka on saatu JOTOS- tietokoneohjelmaa käyttäen.

Tutkimustilanteen arviointi on vaikeaa, sillä tutkija ei ollut läsnä kyselyiden aikana, vaan ky-
selyt lähetettiin postin välityksellä eri aselajikouluihin. Tutkimuksen vahvistettavuuteen liitty-
en on käytetty kaikki mahdollinen aiheeseen liittyvä materiaali. Materiaalia on täydennetty li-
säksi kurssin johtajien ja koulun johtajan haastattelulla, sillä aineiston määrä oli melko rajalli-
nen.

3 TUTKIMUKSEN TIETEELLINEN VIITEKEHYS

3.1 Transformationaalinen johtaminen

Transformationaalinen johtaminen juontaa juurensa 1970-luvun alkuun. Teorian kehittäjänä
on pidetty James MacGregor Burnsia (1978). Burns pitää kaikkia johtajia joko aktiivisina tai
potentiaalisina vallankäyttäjinä. (Nissinen 2009, 127.)

Burnsin tavoitteena oli erottaa transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen toisistaan. Transaktionaalinen johtaminen on johtajan ja alaisen vastavuoroista toimintaa, esimerkiksi työn vaihtaminen palkkaan. (Nissinen 2009, 128.)

Transformationalisessa johtamisessa johtaja pyrkii ymmärtämään alaistensa motiivit, tyydyttämään alaistensa korkean tason tarpeita ja sitouttamaan alaisensa monin eri tavoin. Transformationaalinen johtaja haastaa nykytilan ja johtaa muutosta, tukeutuu alaisten arvoihin ja haluan kokea syvempää tarkoitusta teoissaan, johtaa tietoisesti ja jatkuvasti myös omaa kasvuprosessia. (Ks. Kinnunen & Nissinen 2000, 23.)

Burnsin mukaan transformationaalisen johtajan on valmistauduttava myös konflikteihin, sillä muutosta vastustavat ne, jotka kokevat menettävänsä jotain johtamismallin myötä.

3.2 Syväjohtamisen malli

Vesa Nissisen syväjohtamisen malli on kehitetty transformationaalisen johtamismallin pohjalta. Nissinen on kehittänyt syväjohtamisen mallin vastaamaan juuri Suomen tarpeita, erityisesti sotilasorganisaatiota varten. Syväjohtamisen malli otettiin ensimmäisen kerran käyttöön 1990-luvun puolivälissä. Syväjohtamisen malli on erityisesti henkilöjohtamista varten. Nykypäivän varusmiesten, reserviläisten, henkilökunnan ja kadettien koulutus pohjautuu Nissisen syväjohtamisen malliin. Vesa Nissinen on luonut syväjohtamisen mallin soveltumaan johtamiskäytännön viitekehyksen rakenteeseen. Malli sisältää vain ulottuvuuksia, joita voidaan ulkoisella palautteella arvioida. (Nissinen 2009, 37–38.)

Syväjohtamisen malli rakentuu kolmesta pääulottuvuudesta. Ne ovat johtajan valmius, johtamiskäyttäytyminen ja johtamisen vaikutus. Nämä kolme pääulottuvuutta sisältävät yhteensä seitsemän ulottuvuutta. Näistä kymmenestä rakentuu syväjohtamisen malli. (Nissinen 2009, 38–39.) Avaan seuraavaksi nämä ulottuvuudet.

Johtamisen valmius sisältää ainoastaan yhden ulottuvuuden, ammattitaidon. Nissisen mukaan ammattitaito muodostuu johtajan nykyisessä tehtävässään tarvitsemista tiedoista ja taidoista (Nissinen 2009, 39). Tarkemmin tarkasteltaessa johtamisen valmius ja johtajan valmius pitävät sisällään myös henkilön persoonalliset ominaisuudet ja perinnölliset ominaisuudet. Johtajan valmiuksiin on myös liitettävä toimintaympäristö, jossa johtaja on kasvanut ja toiminut. Kun näihin liitetään opittu ammattitaito, muodostuu näistä osista johtamisen valmiuden kokonaisuus. Jos tarkastelen työhöni valittuja kadettialiupeereja tästä näkökulmasta, syntyy var-

masti eroja tutkittavien välillä. Persoonalliset ja perinnölliset erot ovat muuttujia, joihin on hyvin vaikea vaikuttaa. Persoonallisia valmiuksia voi oppia, mutta uskon niiden syntyvän johtajalle jo ennen johtajaksi ryhtymistä. Sosiaalinen kasvu ympäristö varmasti muokkaa yksilön persoonallisia ominaisuuksia nuoruusvuosina.

Johtamiskäyttäytyminen sisältää kuusi ulottuvuutta: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Näistä neljää ensimmäistä kutsutaan myös syväjohtamisen kulmakiviksi. (Nissinen 2009, 38–41.)

Johtamiskäyttäytyminen on keskeisin kokonaisuus johtamisen kehittymisessä. Johtamiskäyttäytyminen voidaan jakaa tehtäväkeskeiseen ja ihmiskeskeiseen tyyliin. Tehtäväkeskeisessä tyyliissä korostuvat ohjaava ja delegoiva tyyli. Ihmiskeskeisessä korostuu tukea ja rohkaisua antava tyyli. (Nissinen & Seppälä 2000, 46.)

Johtamiskäyttäytyminen korostuu kolmesta kokonaisuudesta eniten. Kadettien osalta tällä osa-alueella pyritään kehittämään mahdollisimman paljon. Tutkimukseni kohteena olevat kadettialipuseerit saavat johtamistehtäviä, joihin he asettavat omia tavoitteitaan. Tavoitteisiin jokainen pyrkii omalla johtamistyyllillään. Onnistumista tehtävissä jokainen arvioi itse ja saa myös jatkuvaa suullista palautetta muilta opiskelijoilta. Jokaisen omasta aktiivisuudesta on kiinni se, kuinka paljon palautetta kerätään. Koulun puolesta palautetta ei kerätä vaan jokainen on itse vastuussa oman johtamisensa kehittämistä.

Luottamuksen rakentamisessa johtaja luo käyttäytymismallin, johon alaiset samaistuvat. Tarvittaessa johtaja rakentaa luottamusta sillä, että asettaa alaisensa edut omiensa edelle. Johtamiskäyttäytymisessä tärkeintä on rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. (Nissinen 2009, 42.)

Inspiroiva tapa motivoida ilmenee, kun johdettavat saavat uutta sisältöä ja näkökulmia tehtävänsä. Johtaja motivoi alaisiaan ja ottaa heidät mukaan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tavoitteet pyritään saamaan korkeiksi ja kaikki alaiset pyritään sitouttamaan tavoitteisiin. Johtajan esimerkillisyydellä on iso rooli alaisten saamisessa mukaan tehtävän toteuttamiseksi. Johtaja antaa myös palautetta ja kiitosta alaisilleen. (Nissinen 2009, 43.)

Älyllisessä stimuloinnissa on päämääränä saada alaiset mukaan ongelmanratkaisuun. Alaisia kehoitetaan luovuuteen ja heidän mielipiteitään kuunnellaan. Alaisten mielipiteet voivat erota johtajan mielipiteestä. Virheistä ei rangaista vaan ne nähdään kehittymisen lähtökohtana. Johtaja osaa suhtautua oikein negatiiviseen ja positiiviseen palautteeseen. (Nissinen 2009, 43.)

Ihmisten yksilöllisessä kohtaamisessa johtaja on aidosti kiinnostunut alaisistaan ja heidän tarpeistaan. Johtaja ottaa huomioon alaistensa yksilölliset erot ja viettää aikaa alaistensa kanssa. Johtaja pitää alaisista huolta, keskustelee heidän kanssaan ja toimii eräänlaisena valmentajana. Johtaja tunnistaa yksilölliset erot ja huomioi ne johtamisessaan. (Nissinen 2009, 44.)

Syväjohtamisen kulmakivien ulkopuolella on vielä kaksi ulottuvuutta, jotka kuuluvat johtamiskäyttäytymiseen. Passiivinen johtaminen ja kontrolloiva johtaminen kuuluvat transaktiivisen johtamisen piiriin. (Nissinen 2009, 44.)

Kontrolloiva johtaja ei luota alaisiin ja kontrollointi näkyy erityisen vahvana koulutuksissa. Johtaja valvoo kaikkea eikä anna luovuudelle tilaa. Johtaja ei luota alaisiinsa ja haluaa tehdä asioita mahdollisimman paljon itse. Johtajan perusajatuksena on, että alaiset tekevät työnsä parhaiten valvottuina. Jos kontrollointi korostuu, vähenee johtamisen vaikutus ja alaiset muuttuvat passiivisemmiksi, yrittämisen halu vähenee ja oma-aloitteisuus katoaa. (Nissinen 2009, 44.)

Passiivinen johtaja haluaa työskennellä yksin ja puuttuu liian myöhään asioihin. Nissisen mukaan passiivinen johtaja välttelee vastuuta, ei ota kantaa asioihin, ei ole ihmisten kanssa tekemisissä ja on vaikeasti tavoitettavissa. (Nissinen 2009, 45.)

Johtamisen vaikutuksen ulottuvuuksiin kuuluu kolme kokonaisuutta: tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu. Johtamisen vaikutus liitetään usein tavoitteiden saavuttamiseen. Näin johtamiskäyttäytyminen ja johtamisen vaikutus täydentävät toisiaan. Tehtävän jälkeen tai kausittain arvioidaan johtajalle asetettuja tavoitteita ja erityisesti sitä, kuinka niihin on päästy. Varusmieskoulutuksessa arviointi on helpompaa kuin esimerkiksi Kadettikoulussa. Varusmiesjoukkoa ohjaavat suorituskykyvaatimukset, joihin saavutettuja tuloksia verrataan. Kadettikoulussa ei suorituskykyvaatimuksia ole. Näin ollen tehtävän toteutumista on vaikea arvioida. Voimme tietenkin arvioida pintapuolisesti henkilön onnistumista johtamistehtävässä, mutta miten? Kadettikoulussa tavoitteiden asettaminen ja niihin pääsyn tulkitseminen on vaikeam-

paa kuin varusmiesyksikössä. Mielestäni kadettialiuupseerit vaatisivat selkeämpiä tavoitteita omalle johtamistoiminnalleen. Selkeät tavoitteet olisivat myös parempi työkalu arvioinnille.

Tehokkuus ilmenee koko sen organisaation tehokkuutena, jossa johtaja vaikuttaa. Tehokkuus on sujuvaa ja rakentavaa yhteistyötä. Tehokkaat johtajat saavuttavat tavoitteensa ja jopa ylittävät ne. Tehokkuus näkyy myös organisaation ulkopuolelle. Tyytyväisyydellä puolestaan mitataan alaisten näkemystä omasta johtajastaan. Tyytyväisyys liittyy organisaation tehokkuuteen ja menestykseen. Yrittämisen halu ilmenee organisaatioissa, joissa syväjohtaja työskentelee. Alaiset sitoutuvat työhön, tavoitteisiin ja johtajaan. Työntekijöiden panos kasvaa itsestään ja johtaja voi käyttää tätä menestyäkseen. (Nissinen 2009, 49.)

3.3 Johtajaprofiili johtamisen välineenä

Johtajaprofiili perustuu Vesa Nissisen kehittämän Syväjohtamisen mallin pohjalle. Johtajaprofiili rakentuu kolmeportaisesta palautetasosta, jossa esimies saa palautteen alaisilta, vertaisilta ja esimieheltä. Näistä kolmesta tasosta rakentuu yksi yhtenäinen profiili. (Nissinen 2009, 70–71.)

Profiilin tekemisessä on tärkeää, että esimies voi luottaa saamaansa palautteeseen. Esimiehen, alaisen ja vertaisen palaute voivat poiketa toisistaan. Poikkeukset voivat johtua siitä, että alainen ja esimies näkevät arvioitavan henkilön eri tavalla. Alainen kokee johtajan enemmän ihmisten johtajana ja esimies näkee arvioitavan tuloksentekijänä. (Nissinen 2009, 70.)

Syväjohtamisen kysymyssarja koostuu kahdesta taustakysymyksestä ja kolmestakymmenestä väittämästä, joista rakentuu johtajaprofiili. Taustakysymyksillä määritetään, onko vastaaja vertainen, esimies vai alainen. Lisäksi määritetään arvioitavan henkilön rooli organisaatiossa.

Syväjohtamisen kysymyssarjan kysymyksiin vastataan viisijakoisella arviointiasteikolla. Vastausvaihtoehdot ovat ihmisen tunteisiin perustuvia.

- ei lainkaan (0)
- vain vähän (1)
- jonkin verran (2)
- usein (3)
- säännöllisesti eli lähes aina (4)

Vastaukset muutetaan datamuotoon suluissa merkityin arvoin. Yksittäinen ulottuvuus perustuu useamman kysymyksen keskiarvoon. Näin ollen useampi vaihtoehto vaikuttaa kysymykseen. Johtajaprofiilin asteikko on sama kuin kysymyksissä eli 0–4. Kaikkien muiden ulottuvuuksien paitsi kontrolloivan ja passiivisen johtamisen tulisi lähestyä arvoa 4. Näiden kahden ulottuvuuden tulisi olla lähellä lukua 0. (Nissinen 2009, 73.)

Kysymysten lisäksi vastaaja voi antaa sanallista palautetta esimiehen johtamiskäyttäytymisestä, sen vahvuuksista sekä kehittämistarpeista. Omassa tutkimuksessani tutkimukseen osallistujat vastasivat kolmeen kysymykseen, jotka koskivat johtajan valmiuksia, johtamiskäyttäytymistä ja johtamisen vaikutusta.

4 KADETTIALIUPSEERIORGANISAATIO

4.1 Organisaatio ja sen synty

Kadettialiupeeriorganisaatiota on edeltänyt koulun johtajan ja kurssin johtajan asettamat adjutantit. Adjutanttien tehtävänä on ollut nuorempien kurssien kurin ylläpito ja perinteiden opettaminen. (Upseerikoulutus Suomessa 200 vuotta)

Itse kadettialiupeeriorganisaation juuret ovat Haapaniemen kadettikoulun ajalta. Organisaatio koostuu hierarkkisesta arvojärjestyksestä. Arvot alimmasta ylimpään olivat kadettikorpraali, kadettialikersantti, kadettikersantti ja kadettivääpeli. Myöhemmin kadettikorpraalin arvo poistui ja arvoihin lisättiin kadettilylikersantin arvo. (Vänskä 2009, 50–51.) Merivoimien puolelta arvot ovat samat, mutta kadettivääpelin arvo on kadettipursimies. (Kadetin opas 2011, s. 9.)

Kadettialiupeerit ovat alusta alkaen olleet osa kadettien kasvatustajajärjestelmää. He ovat ratkaisseet myös kurinpidollisia asioita, joita ei ole haluttu koulun johdon tietoon. Kadettiesimiesten perusarvona on ollut esimerkillisyys, rehtiys ja tinkimättömyys. Jokaiselle kadettialiupeerille on pyritty antamaan myös jokin johtamistehtävä, kuten kadettikurssin kadetti-johtaja, joukkueen tai opintosuunnan kadetti-johtaja. (Limnell 2009, 67–68.)

95. kadettikurssin kadettialiupeereille on annettu jokaiselle johtamistehtävä. Kadettivääpeli on kaikkien kadettien esimies ja siten hänen johtamistoimintansa keskittyy pääosin nuorempien kurssien perinnekasvatuksen toteutuksen valvontaan. Kadettilylikersantit ovat oman puolustushaaran vanhimpia ja heidän johtamistoimintansa keskittyy pääosin omaa puolustushaaraa

koskevien asioiden hoitamiseen. Kadettikersantit ja kadettialikersantit ovat oman aselajinsa vanhimpia ja heille voidaan antaa myös muita vastuullisia tehtäviä.

4.2 Kadettialiupeeeriksi ylentämisen perusteet ja ylentämispäivät

Tein tutkimukseeni liittyen taustahaastatteluja, joilla pyrin saamaan laajemman käsityksen kadettialiupeeriorganisaatiosta. Aiheeseen liittyen haastattelin kadettikurssien johtajia ja kadettikoulun johtajaa. Jätin haastattelusta pois nuorimman kurssin johtajan, koska nuorin kurssi ei ole vielä saanut aliupeerin arvoja. Palvelusarvojen antaminen perustuu kadettikoulussa viralliseen asiakirjaan ja Tasavallan Presidentin asetukseen sotilas- ja palvelusarvojen antamisesta sekä puolustusvoimien tunnuskuvasta. (Kadetin opas 2010, s.9.)

Kadettialiupeerin palvelusarvon antamisen perusteena on osoitettu kiitettävä johtamistaito, opintomenestys tai muu kunnostautuminen. Tärkeimpänä perusteena ylentämiselle on kadettien esimiesten, opettajien ja ohjaajien lausunto. (Kadetin opas 2010, s.9.)

Edellä mainittujen kohtien lisäksi palvelusarvon antamiseen vaikuttavat vertaisten arviointi ja kurssin johtajan arviointi. Opintomenestyksen vaikutus ylentämiseen vähenee opiskelujen edetessä ja käytännössä osoitettujen johtamistaitojen rooli korostuu. Yleisenä periaatteena on, että kaikille kadettialiupeereille annetaan jokin vastuullinen johtamistehtävä.

(Majuri Pasi Väätäisen haastattelu 6.5.2010)

Kadettien palvelusarvojen antamiselle yleiset päivät ovat:

1. Itsenäisyyspäivä
2. Kadettikoulun perinnepäivä
3. Puolustusvoimien lippujuhlapäivä
4. Puolustushaara-, aselaji- ja toimialakoulujen vuosi- tai perinnepäivä
5. Tutkintojakson alkamis- tai päättymispäivä
6. Muut erikseen määrätyt päivät

Palvelusarvoja voidaan antaa aikaisintaan toisen vuoden alussa. Toisen vuoden aikana kadetteille voidaan antaa palvelusarvoja kadettialikersantti, kadettikersantti ja kadettiylikersantti. Kadettiväpelin ja kadettipursimiehen palvelusarvo voidaan antaa aikaisintaan kolmannen opiskeluvuoden alussa. Ylempien palvelusarvojen antamisesta päättää kadettikoulun johtaja kadettikurssin johtajan esittelystä. (Kadetin opas 2011, s.9.)

4.3 Kadettiesimiesten tehtävät

Kadettiväapelille, kurssin kadettijohtajalle ja joukkueen, linjan, opintosuunnan tai ryhmän vanhimmalle on asetettu pysyviä johtamistehtäviä. Kadetin oppaan 2011 mukaan tehtävät ovat seuraavanlaiset.

Kadettiväapelin tehtävät:

1. Vaikuttaa omalla esimerkillään kannustavasti kadetteihin ja heidän opiskeluunsa
2. Valvoo, että kadettien keskinäinen kanssakäyminen on tämän järjestyssäännön hengen sekä upseeri- ja perinnekasvatuksesta käskettyjen ohjeiden mukaista
3. Valvoo kadettiesimiesten ja kadettien käyttäytymistä sekä korjauttaa havaitsemansa epäkohdat
4. Järjestää ja ilmoittaa kurssit yhteisissä tilaisuuksissa
5. Saattaa koulun johtajan tietoon kurssien henkeen, kurssien välisiin suhteisiin ja opiskeluilmapiiriin vaikuttavat yleiset havainnot ja sellaiset yksittäiset tapahtumat, joissa saattaa seuraamuksena olla kurinpitomenettely tai voivat muuten kiinnittää huomiota julkisuudessa

Kadettikurssin kadettijohtajan tehtävät:

1. Edistää omalla toiminnallaan oikeaa kadettihenkeä ja tarvittaessa saattaa kadettikurssin johtajan ja kadettiväapelin tietoon kurssin henkeen vaikuttavat tekijät
2. Toimii kurssin johtajan tukena kaikissa kurssia koskevissa asioissa
3. Toteuttaa kurssin johtajan ja kadettiväapelin antamat käskyt
4. Vastaa koko kurssin järjestymisestä palvelustehtäviin ja kurssin yhtenäisestä varustuksesta
5. Tarkastaa yhteiset tilat ja mahdolliset ulkoalueet
6. Tiedottaa kurssia palvelukseen ja kadettikasvatukseen liittyvistä asioista sekä järjestää tarvittaessa käskynantotilaisuuksia

Joukkueiden, linjojen, opintosuuntien tai opetusryhmien kadettijohtajan tehtävät

1. Edistää omalla toiminnallaan oikeaa kadettihenkeä ja tarvittaessa saattaa kadettikurssin johtajan ja kadettiväpelin tietoon kurssin henkeen vaikuttavat tekijät
2. Toteuttaa kurssin johtajan ja kadettijohtajan antamat käskyt
3. Vastaa järjestymisestä palvelustehtäviin ja yhtenäisestä varustuksesta
4. Tarkastaa yhteiset tilat ja mahdolliset ulkoalueet
5. Toimittaa tarvittavat vahvuus- ja ruokatilausilmoitukset erikseen käskettävällä tavalla
6. Tiedottaa yhdessä kadettijohtajan kanssa palvelukseen liittyvistä asioista ja järjestää tarvittaessa käskynantotilaisuuksia (Kadetin opas 2011, s.9)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa käsittelen saamiani tutkimustuloksia. Keskityn tutkimustulosten analysoinnissa pääkysymykseeni, joka on: Millainen on tyypillinen maavoimien kadettialiupeeri syväjohtamisen mallin tarkastelussa? Lisäksi tarkastelen pääkysymykseni alaongelmaa: Millaisia yhdistäviä johtamisen valmiuksien, johtamiskäyttäytymisen ja johtamisen vaikutuksen ominaisuuksia kadettialiupeereilla on?

Tutkimukseeni liittyen teetin Vesa Nissisen kehittämän johtajaprofiilin kyseisistä kadettialiupeereista. Lisäsin profiilien taakse kolme kysymystä, joilla pyrin täydentämään tutkimustuloksiani.

1. Mitkä ominaisuudet kuvaavat henkilön johtamisen valmiuksia?
2. Mitkä ominaisuudet kuvaavat henkilön johtamiskäyttäytymistä?
3. Mitkä ominaisuudet kuvaavat henkilön johtamisen vaikutusta?

Tutkimustulokseni olen jakanut kolmeen kappaleeseen. Käsittelen kolmea kokonaisuutta: johtamisen valmius, johtamiskäyttäytyminen ja johtamisen vaikutus. Tutkimustulokset olen esittänyt faktoreittain lukuarvoilla. Olen avannut faktorit myös sanallisesti. En avaa kaikkia kymmentä osa-aluetta, vaan luon painopisteen omasta mielestäni tärkeimmille faktoreille. Avointen kysymysten kohdalla käytän teemoittelu taulukkoa. Käytän jokaisessa kokonaisuudessa yhtä taulukkoa kuvaamaan avoimien vastauksien sisältöä. Tutkimustuloksia lukiessa ja tulkittaessa on muistettava, että kyseessä on viidestä henkilöstä teetetty tutkimus. Viiden henkilön kohdejoukosta ei voida tehdä yleistyksiä, jotka koskisivat koko kurssia.

5.1 Johtamisen valmiudet

Johtamisen valmius rakentuu yhdestä faktorista, ammattitaidosta. Teetettyjen johtajaprofiilien luku ammattitaidosta on välillä 3,25–4. Ammattitaidon lukuarvo on korkea ja se osoittaa samalla sen, että kadettialiupeereiksi valintaan vaikuttavat osoitetut kyvyt. Tutkittavat kadettialiupeerit ovat yhtä lukuun ottamatta toimineet työtehtävissä ennen kadettikoulua. Tutkittavien työkokemus vaihteli puolesta vuodesta useisiin vuosiin. Lisäksi yhdellä on jo takanaan ulkomaan tehtäviä. Ammattitaito ilmenee aselajikoulussa suoritetuilla sotilasammattillisilla opinnoilla, missä kadetit johtavat ammuntoja ja harjoituksia. Käsitykseni mukaan myös kadettien motivaatio ja sen ilmeneminen johtamistoiminnassa vaikuttaa ammattitaidon käsitteen muodostumiseen.

Avoimissa kysymyksissä nousi esille myös ammattitaidon arvostus. Johtamisen valmiuksista juuri ammattitaito nousi vastaajien mielestä tärkeimmäksi valmiudeksi.

Sitaatteja kadettien vastauksista:

”Aikaisempi työkokemus tuo selvää varmuutta johtamiseen”

”Kokemus ja osoitettu ammattitaito yhdistettynä välittömään olemukseen näkyy kunnioituksena alaisten keskuudessa”

”Kokemuksen tuoma ammattitaito, jota hyväksikäyttää erittäin hyvin”

Ammattitaidon lisäksi avoimissa kysymyksissä nousivat esille myös jo aiemmin hankitut persoonalliset valmiudet. Erityisesti vastaajat arvostivat kadettialiupeerien vuorovaikutuksellisia valmiuksia, kuten sosiaaliset valmiudet, esiintymisvalmiudet ja vuorovaikutustaidot. Uskon sen johtuvan siitä, että jokainen kadettialiupeeri saa johtamistehtävän. Johtamistehtävissä heidän vuorovaikutus- ja esiintymistaitonsa kehittyvät.

”Tutkittava on sosiaalisesti kyvykäs ja avoin”

”Sanavalmis, luotettava, reilu, rauhallinen ja varma esiintyjä”

”Sanavalmis, tottunut esiintymään”

Ammattitaito	22 mainintaa
Aikaisempi kokemus	7
Esiintymisvalmiudet	6
Asenne	6
Sosiaaliset valmiudet	5
Luotettavuus	5
Vuorovaikutuksellinen	5
Kehittymishalukkuus	4
Vastuuntuntoisuus	4
Määrätietoisuus	4
Uskottavuus	2
Oikeudenmukaisuus	1
Omistautuneisuus	1
Oma-aloitteisuus	1
Tehokkuus	1

Kuva 2. Kadettien näkemyksiä kadettialupseerien johtamisen valmiuksista.

5.2 Johtamiskäyttäytyminen

Johtamiskäyttäytyminen on tärkeimmässä roolissa arvioitaessa johtajaa. Johtamiskäyttäytyminen on varsinaista johtamisen toimintaa, jota arvioidaan. Nissisen mukaan johtamiskäyttäytymisen arviointia tapahtuu jatkuvasti. Arviointi ei tapahdu pelkästään työympäristössä, vaan se voi tapahtua myös vapaa-aikana.

Kadettikoulu ympäristönä on otollinen paikka tällaiselle arvioinnille. Kadetit ovat suuren osan opiskeluajastaan toistensa kanssa tekemisissä. Normaalin koulunkäynnin lisäksi kadetit viettävät paljon aikaa harjoituksissa, rankoissakin olosuhteissa. Voidaan todeta, että kadetit ovat keskimääräistä enemmän keskenään tekemisissä verrattuna siviiliopiskelijoihin. Tämä muodostaa vankemman pohjan arvioitaessa kadetteja. Toimintaympäristön vaihtelut luokkaopetuksesta raskaisiin harjoitusolosuhteisiin antavat todellisen käsityksen johtajan valmiuksista ja johtamiskäyttäytymisestä. Lisäksi sotilaille on tyypillistä hyvä stressinsietokyky ja paineen alla työskentely.

Johtamiskäyttäytymisen faktori pitää sisällään kuusi alafaktoria: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisten yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen.

Luottamuksen rakentaminen -faktorin lukuarvot asettuivat välille 3–3,21. Näin ollen voidaan todeta, että kaikki tutkittavat ovat saaneet rakennettua luottamussiteen alaistensa kanssa. Mielestäni juuri luottamus on yksi tärkeimmistä johtajan johtamiskäyttäytymiseen liittyvistä omi-

naisuuksista. Avoimissa kysymyksissä luottamus esiintyi vain pari kertaa, mutta uskon, että oikeudenmukaisuus voidaan yhdistää luottamukseen. Lisäksi johtamisen vaikutuksien puolelta voidaan yhdistää tyytyväisyys ja luottamus. Kuten Kamilankin tutkimus osoittaa, alaiset arvostavat sitä, että he voivat luottaa omaan johtajaansa (Kamila 2009, 43).

Inspiroiva tapa motivoida -faktori sai lukuarvon 2,52–3. Faktoriin yhdistettävä ominaisuus on myös Nissisen mukaan esimerkillisyys. Esimerkillisyys on kuitenkin mainittu vain viisi kertaa. Esimerkillisyys ilmeni yksittäisissä tapauksissa. Esimerkillisyyttä ja innostavuutta voidaan pitää toisiaan yhdistävinä tekijöinä. Esimerkillisyydellä johtaja saa alaisensa yrittämään enemmän. Kamilan tutkimuksessa arvostettiin kouluttajan esimerkillisyyttä. Uskonkin, että jos esillä olisi ollut lista, mistä valita ominaisuuksia, esimerkillisyys olisi noussut suurempaan rooliin.

Älyllinen stimulointi -faktori sai lukuarvon 2,48–3,07. Älyllisellä stimuloinnilla tarkoitetaan johtajan suhtautumista uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin. Suhtautuminen uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin voidaan yhdistää nöyryyteen. Nöyryydellä johtaja mahdollistaa itsensä kehittymisen ja uusien mallien hyväksymisen. (Nissinen 2009, 23.)

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen -faktori sai lukuarvon 2,64–3,42. Ihmisen yksilöllisellä kohtaamisella tarkoitetaan johtajan antamaa aikaa alaiselle. Nissinen nostaa faktoriin esimerkin: ”Hän kuuntelee minua”.

Kontrolloiva johtaminen -faktori sai lukuarvon 1,19–1,56. Kontrolloivan johtamisen lukuarvon pitäisi olla lähellä nollaa. Kontrolloiva johtaminen voi ilmetä johtajalla, joka kiinnittää huomionsa virheiden etsintään ja niistä rankaisemiseen. Uskon kuitenkin kadettien keskuudessa kontrolloivan johtamisen ilmenevän lähinnä johtajan tapana johtaa mahdollisimman paljon. Tällä tarkoitan sitä, että johtajat pyrkivät johtamaan mahdollisimman paljon itse, mikä voi ulospäin näyttää kontrolloivalta johtamiselta.

Passiivinen johtaminen -faktori sai lukuarvon 0–0,63. Passiivinenkin johtaminen on faktori, jonka lukuarvon tulisi olla mahdollisimman lähellä nollaa. Passiivinen johtaja välttelee vastuuta ja jättää sovittuja asioita hoitamatta. Lukuarvo on hyvä ja osoittaa sen, että kadettijohtajat ovat aktiivisia.

Avoimissa kysymyksissä esille nousivat johtamiskäyttäytymisessä erityisesti ominaisuudet rauhallisuus ja oikeudenmukaisuus. Vastaajat arvostavat johtajaa, joka on päättäväinen, mutta kuitenkin rauhallinen. Rauhallisella johtamistoiminnalla varmistetaan asioiden huolellinen valmistelu ennen toteuttamista.

Oikeudenmukaisuus on myös tärkeä ominaisuus johtajassa. Oikeudenmukaisuus korostuu erityisesti tehtävien jakamisessa ja kaikkien huomioonottamisessa. Henkilökemiat eivät saa vaikuttaa johtajan toimintaan siten, että joku jäisi syrjityksi. Kadettikurssi koostuu yli sadasta kadetista ja joukkoon mahtuu erilaisia persoonia: hiljaisempia, ulospäin suuntautuneempia, rauhallisempia ja räväkempiä. Johtajan on huomioitava kaikki tasavertaisina yksilöinä ja otettava jokainen toiminnassaan huomioon.

Sitaatteja kadettien vastauksista:

”Itsevarma persoona, joka tarvittaessa kuuntelee myös muita päätöksenteossa”

”Rehti ja rehellinen esimies”

”Esimerkillinen, hyvä alaisenakin, rauhallinen ja pitkämielinen”

”Luotettava, oikeudenmukainen, ihmisläheinen”

”Käyttäytyminen on varmaa ja toverillista. Ei aseta itseään muiden yläpuolelle, vaan johtaa kadetteja vertaisena. Käyttäytymisessä korostuu asioiden sopiminen selkeän käskyttämisen sijaan”

”Päämäärätietoisuus, ankara mutta reilu (vaativa), kontrolloiva johtaja enimmäkseen hyvässä mielessä, halu pyrkiä aina hyviin tuloksiin”

Rauhallisuus	20 mainintaa
Oikeudenmukaisuus	13
Itsevarmuus	7
Luotettavuus	6
Esimerkillisyys	5
Motivoitunut	3
Tasapainoisuus	2
Loogisuus	2
Avoimuus	1
Oman toiminnan arviointi	1
Jämäkkyys	1

Kuva 3. Kadettien näkemyksiä kadettialiupeerien johtamiskäyttäytymisen ominaisuuksista.

5.3 Johtamisen vaikutus

Johtamisen vaikutus koostuu kolmesta alafaktorista: tyytyväisyydestä, tehokkuudesta ja yrittämisen halusta. Johtamisen vaikutus ilmenee käytännössä siitä, kuinka tavoitteet saavutetaan. Yrityspuolen toimintaympäristössä tarkastelu pyörii saavutettujen tulosten ja lukujen ympärillä. Yrityksen menestyminen tai epäonnistuminen liitetään usein johtajan toimintaan. Kadettien toimintaympäristössä johtamisen vaikutus ilmenee asioiden hoitumisena ja ennakoitina. Lisäksi alaiset ovat tyytyväisiä johtajan toimintaan ja kurssilla on hyvä henki.

Tyytyväisyyden faktori sai lukuarvon 3–3,72. Lukuarvo on korkea ja se kertoo sen, että vastaajat ovat tyytyväisiä omaan johtajaansa. Tämän faktorin muodostumiseen vaikuttaa varmasti kadettien oma vaikutusvalta arvioitaessa heidän johtajiaan. Se, että heidän mielipidettään kuunnellaan kadettialiupeerien valinnassa, on tärkeää.

Tehokkuuden faktori sai lukuarvon 3–3,33. Tehokkuudella tarkoitetaan oman organisaation tehokasta käyttämistä ja sitä, että asetetut tavoitteet saavutetaan.

Avoimissa kysymyksissä esille nousivat alaisten tyytyväisyys ja johtajan tehtävän täyttäminen. Tehtävän täyttäminen oli ammattitaidon jälkeen eniten listattu ominaisuus. Alaiset selvästi pitivät siitä, että heillä on juuri se esimies, jota he arvioivat.

”Alaisilla on yleensä hyvä mieli. Annetut tehtävät täyttyvät tehokkaasti”

”Joukko saavuttaa annetut tehtävät hyvin ja johtamistyyliin ollaan tyytyväisiä”

”Sitouttaa ihmiset tekemiseen, saa ihmiset yrittämään parhaansa”

”Saa hommat hoitumaan, motivoituneet alaiset ja hyvä yhteishenki”

”Johtamistyyli on usein joustava, mikä mahdollistaa muiden ehdotukset ja osallistumisen tehtävään, mutta osaa linjata tiukasti, mikäli tarvetta tulee”

Tehtävän täyttäminen	19
Tyytyväisyys	7
Ihmisten sitouttaminen tehtävään	5
Alaisten motivaatio	5
Oppiminen	4
Saa ihmiset yrittämään parhaansa	4
Hyvän hengen saavuttaminen	3
Tuloksellisuus	2
Kurin ylläpito	1
Avoimuus	1

Kuva 3. Kadettien näkemyksiä kadettialiupeerien johtamisen vaikutuksen ominaisuuksista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tarkastelen yleisellä tasolla tutkimustuloksia ja pyrin löytämään tutkimukseni kannalta keskeisiä ja yhdistäviä tekijöitä. Osan johtopäätöksistä ja tutkimustuloksista olen kertonut jo aiemmissa kappaleissa. Pyrin olemaan kriittinen tarkasteltaessa tutkimustuloksia ja välttämään laajoja yleistyksiä, koska kyseessä on yksi kadettikurssi. Lisäksi pyrin nostamaan esille jatkotutkimuksen kannalta oleellisia asioita ja aiheita.

6.1 Kadettialiupeerin arkkityyppi

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää 95. kadettikurssin kadettijohtajien johtamisen ominaisuuksia. Tarkoitus ei ollut vertailla tuloksia muihin, vaan löytää kyseisestä henkilöstöryhmästä yhdistäviä johtamisen ominaisuuksia. Pyrin löytämään yhdistäviä tekijöitä Vesa Nissisen syväjohtamisen mallin avulla.

Aiheen pohjalta luin luutnantti Kamilan (2009) kandidaatintyön Kadettien näkemyksiä hyvästä kouluttajuudesta ja valmiuksistaan kouluttajana sekä Kallioisen (2002) tekemän väitöskirjan Kadettien pedagoginen asiantuntijuus.

Johtajaprofiileissa ja avoimissa kysymyksissä ilmenneet ominaisuudet kulkevat rinnakkain hyvän kouluttajan ominaisuuksien kanssa. Kallioinen nostaa omasta tutkimuksestaan esille kouluttajan oikeudenmukaisuuden alaisiaan kohtaan. Kadetit kokivat myös omissa kadettijohtajissaan tärkeäksi sen, että he ovat oikeudenmukaisia. Tasapuolinen kohtelu nostaa kurssihenkeä ja rakentaa luottamusta kadettien välillä.

Toinen Kallioisen tutkimuksessa esille noussut yhdistävä tekijä on kouluttajan asiantuntijuus ja ammattitaito. Omassa tutkimuksessani ammattitaito nousi tärkeimmäksi ominaisuudeksi arvioitaessa omia kadettijohtajia. Ammattitaidon saavuttaminen tapahtuu osittain jo varusmiesaikana ja työelämässä. Ammattitaito kehittyy opiskelujen aikana ja erityisesti työssäoloaikana.

Ammattitaidon ja oikeudenmukaisuuden lisäksi johtajan persoonallisista ominaisuuksista korostui rauhallisuus. Kadetit arvostavat rauhallista johtajaa, joka miettii ratkaisujaan ennen päätöksentekoa. Rauhallisuus ei saa kuitenkaan liaksi näkyä, vaan tarvittaessa päätöksien on synnyttävä nopeastikin.

Johtamisen vaikutuksista tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi tehtävän täyttäminen. Tehtävän täyttämällä on suora yhteys tyytyväisyyteen. Tämä osoittaa sen, että kadetit ovat tyytyväisiä omaan johtajaansa ja hänen johtamistyyliinsä. Tyytyväisyys osoittaa, että valinnat ovat onnistuneita ja se, että kadettien mielipiteitä kuunnellaan, on tärkeää.

Kysymyssarjan analysoinnissa korostuivat samat kohdat kuin avoimissa kysymyksissäkin. Kaikki johtajan valmiuden faktorin lukuarvot ylittivät arvon kolme, mitä voidaan pitää korkeana tuloksena. Johtamiskäyttäytymisen faktorista luottamuksen rakentamisen lukuarvo oli yli kolme ja passiivisen johtamisen lukuarvo oli lähellä nollaa. Johtamisen vaikutuksista tyytyväisyys ja tehokkuus saivat myös lukuarvoksi yli kolme.

Tutkimuksen kannalta mietin, tulisiko vastaajille antaa valmiita vaihtoehtoja avoimiin kysymyksiin vai vapaus ilmaista omin sanoin vastauksia. Tutkimuksen jälkeen tulin johtopäätökseen, että on parempi antaa vastaajalle oma vapaus vastausten muodostamiseen. Liiallinen

kontrollointi ohjaa vastaajaa eikä välttämättä anna oikeaa kuvaa. Jos vastaajajoukko olisi ollut varusmiesjoukko, olisi vaihtoehdoksi sopinut vain valmiiden vastausvaihtoehtojen antaminen.

6.2 Lopuksi

Tutkimusprosessin lähestyessä loppua olen löytänyt mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Tämän tutkimuksen tutkimuslähtökohdat olivat haasteelliset, koska aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu. Kadeteilla on teetetty tutkimuksia, jotka koskevat henkilökuntaa tai eri ammattiryhmää, kuten kouluttajia. Tutkimus vaati myös kirjallisuuden ulkopuolisia lähteitä, joilla pyrittiin laajentamaan tietopohjaa. Tutkimustuloksia ei voida yleistää, koska kyseessä on vain yhtä kurssia koskeva tutkimus.

Kadetit valmistuvat elokuussa ja siirtyvät työelämävaiheeseen. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tutkia kadettijohtajien työhön siirtymistä ja työelämävaihetta. Mielenkiintoista olisi erityisesti se, onko kadettikoulun aikaisesta kadettijohtajana toimimisesta ollut hyötyä ja onko työelämävaiheen aloittaminen ollut helpompaa.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi perehtyä johtamiskulttuuriin Kadettikoulussa kadettien näkökulmasta. Onko hyvä, että kadettialiupseerijärjestelmä on olemassa vai tekeekö se kadettien johtamisesta liian yksilökeskeistä? Johtaako kadettiesimiesjärjestelmä muiden opiskelijoiden passiivisuuteen opiskelujen aikana? Erityisesti toinen vuosi on hyvin teoreettinen ja johtamissuorituksia tulee vähän. Vastuun jakaminen kaikille mahdollistaisi kaikkien osallistumisen kurssin asioiden hoitoon ja oman johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen. Lisäksi ylentämiseen liittyviä perusteita tulisi tarkastella. Erityisesti opintomenestyksen merkitys palvelusarvoja päätettäessä karsii hyviäkin sotilasjohtajia pois. Passiivisuuteen liittyen olisi mahdollista tutkia johtajien luottamista alaisiin ja sen vaikutusta myöhemmälle työuralle.

LÄHTEET

1. Julkaistut lähteet

ESKOLA, J. & SUORANTA, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

HIRSJÄRVI, S, REMES, P. & SAJAVAARA, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä. Helsinki.

KALLIOINEN, O. 2002. Kadettien pedagoginen asiantuntijuus. Hermeneuttinen toimintatutkimus. Väitöskirja. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2, N:o. Oy Edita Ab. Helsinki.

KUOSA, T,VILJANEN, T.V,KILKKI, P. 1978. Suomalainen upseerikoulutus 200 vuotta 1779-1979. Pohjois-Karjalan Kirjapaino OY. Joensuu

LINCOLN, Y. S. & GUBA, E. G. 1985. Naturalistic inquiry. USA: Sage Publications.

METSÄMUURONEN, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

MÄKELÄ, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Gaudeamus. Helsinki.

NISSINEN, V. 2009. Syväjohtaminen. Talentum. Helsinki.

NISSINEN, V. & KINNUNEN ,T. 2000. Johtamisen kehittyminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

NISSINEN, V. & SEPPÄLÄ T. E. S. 2000. Johtajakoulutus murroksessa. Edita Prima Oy. Helsinki.

PALOKANGAS, M. 2009. Kestävä koristaa kunnia. Apali OY Tampere.

2. Opinnäytteet

KAMILA, A. 2009. Kadettien näkemyksiä hyvästä kouluttajuudesta ja valmiuksistaan kouluttajana. Kandidaatin tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu

3. Haastattelut

Eversti Timo Pöysti. Kadettikoulun johtaja. 13.9.2010

Majuri Marko Hirsimäki. 94. kadettikurssin kurssin johtaja. 6.5.2010

Majuri Pasi Väätäinen. 95. kadettikurssin kurssin johtaja. 6.5.2010

SYVÄJOHTAMISEN KYSYMYSSARJA

Arvioimani henkilö on 0) esimieheni 1) vertaiseni 2) alaiseni 3) minä itse
JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN

Käytä alla olevaa viisiportaista asteikkoa, kun vastaat.

A= ei lainkaan

B= vain vähän

C= jonkin verran

D= usein

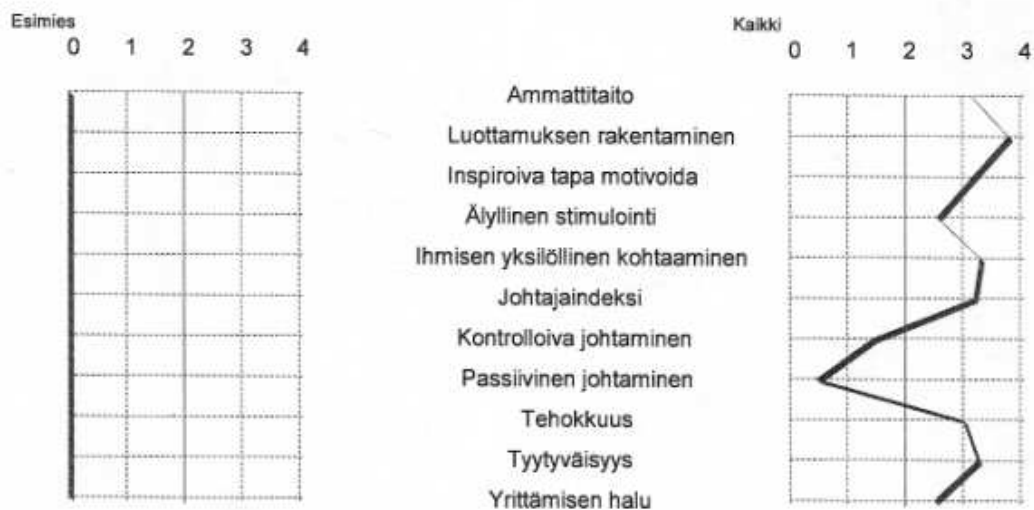
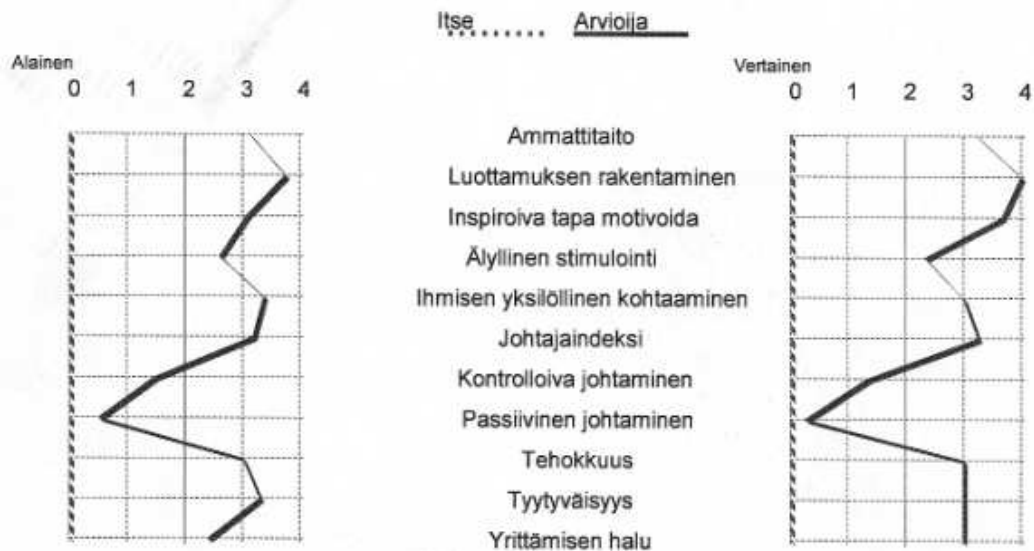
E= säännöllisesti (lähes aina)

1. on tehtävissään ammattitaitoinen
2. on luontaisesti lahjakas johtaja
3. toimii esimerkkinä alaisilleen
4. asettaa tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle
5. puhuu innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta
6. etsii erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia
7. ottaa huomioon muut myös tasavertaisina ihmisinä
8. kiinnittää kaiken huomionsa virheisiin ja niistä rankaisemiseen
9. jakkaillee ja viivyttelää päätöksentekoa selvissäkin asioissa
10. lisää haluani yrittää enemmän
11. olen tyytyväinen hänen johtamistapaansa
12. hän saavuttaa mielestäni tehokkaasti koulutustavoitteet
13. on tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä johtaja
14. on pohjimmiltaan kyvykäs johtaja
15. kantaa vastuunsa vaikeissakin tilanteissa
16. motivoi koulutukseen liittyvillä haasteilla ja tavoitteilla
17. suhtautuu avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin
18. kuuntelee minua
19. ei jaa itsenäisiä tehtäviä alijohtajilleen koska haluaa valvoa kaikkea toimintaa
20. jättää sovittuja asioita hoitamatta
21. reagoi hitaasti todella kiireellisiinkin asioihin
22. lisää haluani menestyä
23. olen tyytyväinen siitä että juuri hän on minun esimieheni/vertaiseni/alaiseni
24. saa mielestäni aikaan erinomaisia koulutustuloksia
25. asettaa tavoitteet korkealle ja innostaa ihmisiä omalla esimerkillään
26. löytää pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja
27. pitää huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan
28. tekee asioita paljon itse koska ei luota muihin ihmisiin riittävästi
29. välttelee vastuutaan vaikeuksien ilmetessä
30. on minusta aidosti kiinnostunut myös yksilönä

JOHTAJAPROFIILIT

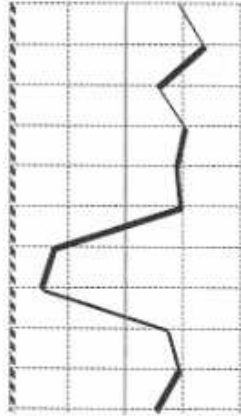
Tunnus: *****0001 0001

Johtaja-arviointi 08.03.2011

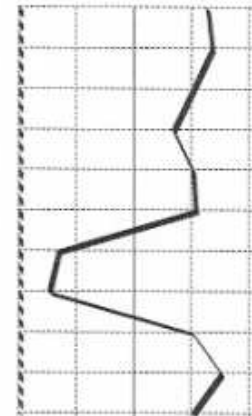


	Alainen		Vertainen		Esimies		Kaikki
	Arvo	Hajonta	Arvo	Hajonta	Arvo	Hajonta	
Ammattitaito	3,13	0,44 (024)	3,25	0,40 (004)	0,00	0,00 (001)	3,14
Luottamuksen rakentaminen	3,75	0,35 (016)	4,00	0,00 (003)	0,00	0,00 (001)	3,79
Inspiroiva tapa motivoida	3,07	0,62 (015)	3,67	0,42 (003)	0,00	0,00 (001)	3,17
Älyllinen stimulointi	2,60	0,58 (015)	2,33	0,48 (003)	0,00	0,00 (001)	2,56
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	3,37	0,58 (019)	3,00	0,50 (004)	0,00	0,00 (001)	3,30
Johtajaindeksi	3,18		3,25		0,00		3,19
Kontrolloiva johtaminen	1,47	1,15 (020)	1,33	1,33 (004)	0,00	0,00 (001)	1,44
Passiivinen johtaminen	0,50	0,70 (010)	0,25	0,75 (002)	0,00	0,00 (001)	0,46
Tehokkuus	3,00	0,40 (010)	3,00	0,00 (002)	0,00	0,00 (001)	3,00
Tyytyväisyys	3,30	0,45 (010)	3,00	1,00 (002)	0,00	0,00 (001)	3,25
Yrittämisen halu	2,40	0,50 (001)	3,00	0,00 (001)	0,00	0,00 (001)	2,50

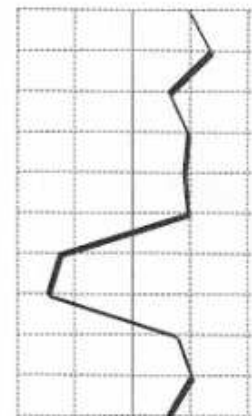
Itse..... Arvioija

Alainen
0 1 2 3 4Vertainen
0 1 2 3 4

Ammattitaito
Luottamuksen rakentaminen
Inspiroiva tapa motivoida
Älyllinen stimulointi
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen
Johtajaindeksi
Kontrolloiva johtaminen
Passiivinen johtaminen
Tehokkuus
Tyytyväisyys
Yrittämisen halu

Esimies
0 1 2 3 4Kaikki
0 1 2 3 4

Ammattitaito
Luottamuksen rakentaminen
Inspiroiva tapa motivoida
Älyllinen stimulointi
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen
Johtajaindeksi
Kontrolloiva johtaminen
Passiivinen johtaminen
Tehokkuus
Tyytyväisyys
Yrittämisen halu

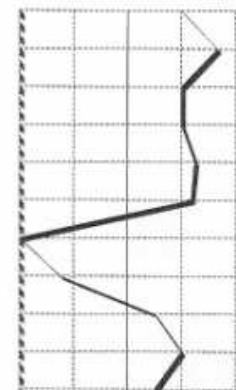


	Alainen		Vertainen		Esimies		Kaikki
	Arvo	Hajonta	Arvo	Hajonta	Arvo	Hajonta	
Ammattitaito	2,90	0,44 (020)	3,25	0,40 (004)	0,00	0,00 (001)	2,96
Luottamuksen rakentaminen	3,33	0,47 (015)	3,33	0,47 (003)	0,00	0,00 (001)	3,33
Inspiroiva tapa motivoida	2,53	0,62 (015)	3,00	0,00 (003)	0,00	0,00 (001)	2,61
Älyllinen stimulointi	3,00	0,40 (015)	2,67	0,42 (003)	0,00	0,00 (001)	2,94
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	2,85	0,58 (020)	3,00	0,00 (004)	0,00	0,00 (001)	2,88
Johtajaindeksi	2,92		3,05		0,00		2,94
Kontrolloiva johtaminen	0,73	0,63 (020)	0,67	0,33 (004)	0,00	0,00 (001)	0,72
Passiivinen johtaminen	0,50	1,70 (010)	0,50	0,50 (002)	0,00	0,00 (001)	0,50
Tehokkuus	2,70	0,39 (010)	3,00	0,00 (002)	0,00	0,00 (001)	2,75
Tyytyväisyys	2,90	0,88 (010)	3,50	0,50 (002)	0,00	0,00 (001)	3,00
Yrittämisen halu	2,50	0,70 (001)	3,00	0,00 (001)	0,00	0,00 (001)	2,58

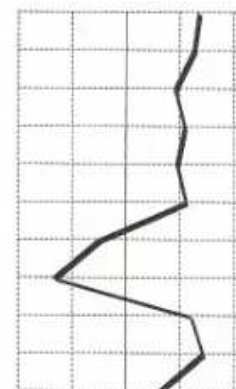
Itse..... Arvioija

Alainen
0 1 2 3 4Vertainen
0 1 2 3 4

Ammattitaito
Luottamuksen rakentaminen
Inspiroiva tapa motivoida
Älyllinen stimulointi
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen
Johtajaindeksi
Kontrolloiva johtaminen
Passiivinen johtaminen
Tehokkuus
Tyytyväisyys
Yrittämisen halu

Esimies
0 1 2 3 4Kaikki
0 1 2 3 4

Ammattitaito
Luottamuksen rakentaminen
Inspiroiva tapa motivoida
Älyllinen stimulointi
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen
Johtajaindeksi
Kontrolloiva johtaminen
Passiivinen johtaminen
Tehokkuus
Tyytyväisyys
Yrittämisen halu

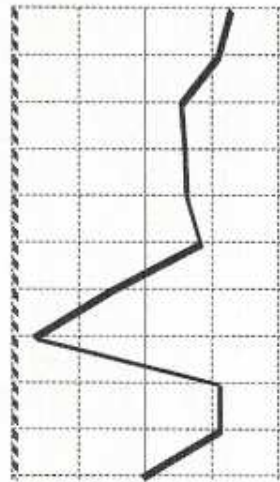


Ammattitaito
Luottamuksen rakentaminen
Inspiroiva tapa motivoida
Älyllinen stimulointi
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen
Johtajaindeksi
Kontrolloiva johtaminen
Passiivinen johtaminen
Tehokkuus
Tyytyväisyys
Yrittämisen halu

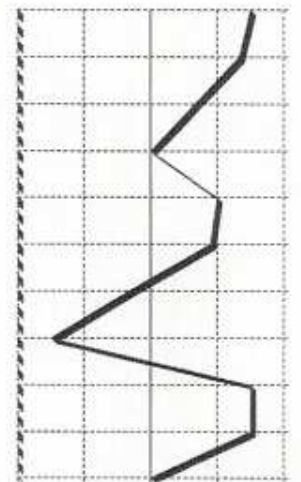
Alainen		Vertainen		Esimies		Kaikki
Arvo	Hajonta	Arvo	Hajonta	Arvo	Hajonta	Arvo
3,34	0,48 (076)	3,00	0,00 (004)	0,00	0,00 (001)	3,33
3,21	0,55 (057)	3,67	0,42 (003)	0,00	0,00 (001)	3,23
2,88	0,48 (057)	3,00	0,67 (003)	0,00	0,00 (001)	2,88
3,07	0,43 (057)	3,00	0,00 (003)	0,00	0,00 (001)	3,07
2,91	0,49 (075)	3,25	0,40 (004)	0,00	0,00 (001)	2,92
3,08		3,18		0,00		3,09
1,56	1,10 (076)	0,00	0,00 (004)	0,00	0,00 (001)	1,48
0,63	1,58 (038)	0,75	0,25 (002)	0,00	0,00 (001)	0,64
3,21	0,47 (038)	2,50	0,50 (002)	0,00	0,00 (001)	3,18
3,42	0,52 (038)	3,00	0,00 (002)	0,00	0,00 (001)	3,40
2,58	0,56 (001)	2,50	0,50 (001)	0,00	0,00 (001)	2,58

Itse..... Arvioija

Alainen
0 1 2 3 4



Vertainen
0 1 2 3 4

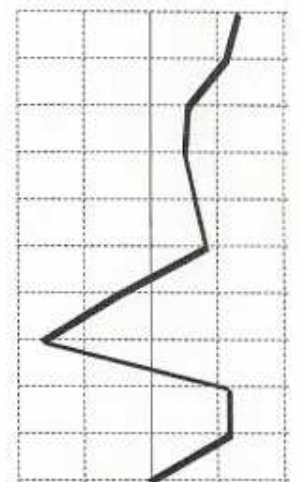


Ammattitaito
Luottamuksen rakentaminen
Inspiroiva tapa motivoida
Älyllinen stimulointi
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen
Johtajaindeksi
Kontrollloiva johtaminen
Passiivinen johtaminen
Tehokkuus
Tyytyväisyys
Yrittämisen halu

Esimies
0 1 2 3 4



Kaikki
0 1 2 3 4



Ammattitaito
Luottamuksen rakentaminen
Inspiroiva tapa motivoida
Älyllinen stimulointi
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen
Johtajaindeksi
Kontrollloiva johtaminen
Passiivinen johtaminen
Tehokkuus
Tyytyväisyys
Yrittämisen halu

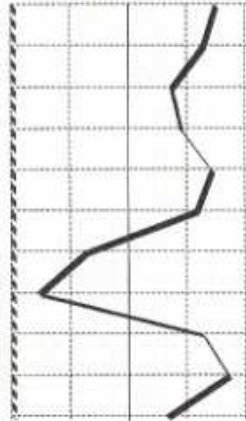
	Alainen		Vertainen		Esimies		Kaikki
	Arvo	Hajonta	Arvo	Hajonta	Arvo	Hajonta	
Ammattitaito	3,25	0,46 (024)	3,50	0,50 (004)	0,00	0,00 (001)	3,29
Luottamuksen rakentaminen	3,06	0,32 (018)	3,33	0,47 (003)	0,00	0,00 (001)	3,10
Inspiroiva tapa motivoida	2,50	0,61 (018)	2,67	0,42 (003)	0,00	0,00 (001)	2,52
Älyllinen stimulointi	2,56	0,71 (018)	2,00	0,00 (003)	0,00	0,00 (001)	2,48
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	2,58	0,48 (024)	3,00	0,00 (004)	0,00	0,00 (001)	2,64
Johtajaindeksi	2,79		2,90		0,00		2,80
Kontrollloiva johtaminen	1,44	0,74 (024)	1,67	0,40 (004)	0,00	0,00 (001)	1,48
Passiivinen johtaminen	0,29	0,71 (012)	0,50	0,50 (002)	0,00	0,00 (001)	0,32
Tehokkuus	3,08	0,32 (012)	3,50	0,50 (002)	0,00	0,00 (001)	3,14
Tyytyväisyys	3,08	0,17 (012)	3,50	0,50 (002)	0,00	0,00 (001)	3,14

Tunnus: *****0005 Testihenkilö

Johtaja-arviointi 20.12.2010

Itse..... Arvioija

Alainen
0 1 2 3 4



Vertainen
0 1 2 3 4

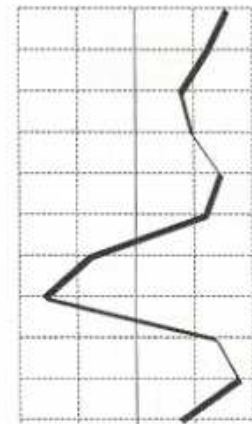


Ammattitaito
Luottamuksen rakentaminen
Inspiroiva tapa motivoida
Älyllinen stimulointi
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen
Johtajaindeksi
Kontrolloiva johtaminen
Passiivinen johtaminen
Tehokkuus
Tyytyväisyys
Yrittämisen halu

Esimies
0 1 2 3 4



Kaikki
0 1 2 3 4



Ammattitaito
Luottamuksen rakentaminen
Inspiroiva tapa motivoida
Älyllinen stimulointi
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen
Johtajaindeksi
Kontrolloiva johtaminen
Passiivinen johtaminen
Tehokkuus
Tyytyväisyys
Yrittämisen halu

Ammattitaito
Luottamuksen rakentaminen
Inspiroiva tapa motivoida
Älyllinen stimulointi
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen
Johtajaindeksi
Kontrolloiva johtaminen
Passiivinen johtaminen

Alainen		Vertainen		Esimies		Kaikki
Arvo	Hajonta	Arvo	Hajonta	Arvo	Hajonta	Arvo
3,47	0,50 (032)	4,00	0,00 (004)	0,00	0,00 (001)	3,53
3,25	0,46 (024)	2,67	0,42 (003)	0,00	0,00 (001)	3,19
2,71	0,46 (024)	3,00	0,67 (003)	0,00	0,00 (001)	2,74
2,88	0,43 (024)	3,33	0,47 (003)	0,00	0,00 (001)	2,93
3,41	0,60 (032)	3,50	0,50 (004)	0,00	0,00 (001)	3,42
3,14		3,30		0,00		3,16
1,25	0,72 (032)	0,67	0,33 (004)	0,00	0,00 (001)	1,19
0,44	1,42 (016)	0,00	0,00 (002)	0,00	0,00 (001)	0,39